
KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PROSES PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI (STUDI NILAI BUDAYA ORGANISASI *I'VE CARE* PADA FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS INDONESIA)**Melisa Bunga Altamira¹, Effy Rusfian²**^{1,2}Program Studi Manajemen Komunikasi FISIP, Universitas IndonesiaCorresponding Author: melisabunga@gmail.com**ABSTRAK**

Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan/institusi/organisasi tak hanya berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas perusahaan/institusi/organisasi, tetapi juga sebagai pedoman dan nilai-nilai berperilaku para anggota perusahaan/institusi/organisasi dalam beraktivitas sehari-hari. Sebagai fakultas kedokteran nomor satu di Indonesia, Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia (FKUI) merumuskan *I'Ve Care* sebagai budaya organisasinya. Studi ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pembentukan budaya organisasi *I'Ve Care*, faktor-faktor yang menghambatnya dan evaluasi yang dibutuhkan FKUI ke depannya. Metode penelitian dilakukan secara kualitatif, studi kasus melalui wawancara mendalam. Hasil yang didapat dari penelitian ini, bahwa pembentukan budaya organisasi belum optimal dikarenakan adanya faktor-faktor: pengkisahan, komunikasi, penyelesaian masalah yang positif, pengkisahan mengenai pendiri dan pemimpin, kepemimpinan, contoh *role model*, norma-norma, penghargaan, nilai-nilai, sistem penghargaan, manajemen karier, rekrutmen dan penempatan staf, sosialisasi kepada staf baru, pelatihan dan pengembangan, kontak anggota organisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, koordinasi antar grup, dan perubahan personal. Diperlukan evaluasi dan saran yang holistik dalam pembentukan budaya organisasi di FKUI.

Kata kunci: komunikasi organisasi, budaya organisasi, nilai-nilai budaya organisasi

ABSTRACT

Organizational culture is a tool to increasing the qualities of the organization, and further as guidance and values for their daily activities as well. Faculty of Medicine, Universitas Indonesia (FKUI) as the leading medical faculty in Indonesia, is required to adapt with its external environment also. FKUI then formulate I'Ve Care as its organizational culture. This study aim to analyze and describe the formation of I'Ve Care as the organizational culture, the factors that holded up, and the evaluation most needed. The research method is qualitative, by case study, through in depth interview. The results obtained from this study, that the formation of organizational culture is not yet optimal embedded due to these factors: story telling, communication, positive problem solving, story telling about the founder and the leader, leadership, role models, norms, expectation, values, rewards system, career management, recruitment and staff placement, socialization to a new staff, training and workshop, organization contact number, participation in decision making, coordinating between groups, and personal transformation. However, FKUI needs a holistic evaluation regarding the formation of organizational culture.

Keywords: organizational communication, organizational culture, cultural organization values

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Beberapa tahun belakangan ini, dunia pendidikan bersaing semakin ketat. Berbagai universitas atau institusi pendidikan tinggi hadir dengan berbagai penawaran menarik, mulai dari segi biaya, hingga lama perkuliahan.

Belum lagi, kehadiran berbagai institusi pendidikan baru yang berafiliasi dengan institusi pendidikan tinggi di luar negeri. Dalam era globalisasi ini, berbagai penawaran perkuliahan di luar negeri terdengar lebih menarik jika dibandingkan dengan penawaran dari dalam negeri. Ditambah dengan tantangan dari

Masyarakat Ekonomi ASEAN, yang mendorong tiap calon mahasiswa untuk memilih tujuan institusi pendidikan tingginya kelak dengan lebih selektif.

Tidak berbeda dengan perusahaan atau organisasi, institusi pendidikan tinggi juga dirasa perlu untuk memiliki sebuah nilai-nilai budaya organisasi yang digunakan sebagai pembentuk identitas dan karakter. Kedua unsur tersebut digunakan sebagai tonggak dalam menghadapi persaingan yang datang dari luar. Nilai-nilai budaya tersebut merupakan alat untuk membangun dan menyeragamkan pikiran dan perilaku secara global.

Penelitian Bambang Sumardjoko pada 2010 mengenai budaya organisasi dengan objek penelitian perguruan tinggi, menemukan bahwa variabel dalam budaya organisasi memiliki peran besar bagi staf pengajar dalam penjaminan mutu. Variabel lain yang juga memengaruhi yaitu kompetensi staf pengajar dan kepemimpinan. Masih menurut Sumardjoko, budaya organisasi yang kuat adalah kekuatan yang dapat menyatukan tujuan, komitmen, menciptakan motivasi dan loyalitas para staf pengajar, serta memberikan struktur dan kontrol yang diperlukan tanpa berpegang pada birokrasi formal. Studi tersebut memperkuat bahwa sebuah institusi pendidikan tinggi memerlukan budaya organisasi untuk bersaing di pasar global.

Universitas Indonesia (selanjutnya disingkat UI) merupakan salah satu institusi pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah. Fakultas tertua yang ada di UI adalah Fakultas Kedokteran (selanjutnya disingkat FKUI). Sebagai fakultas kedokteran pertama di Indonesia, FKUI saat ini menghadapi persaingan dari fakultas kedokteran lainnya, negeri mau pun swasta. Dalam hal ini, FKUI tidak bersaing dalam hal bisnis, namun dalam kualitas pelayanan pendidikan.

Hingga saat ini, FKUI masih berada di puncak kejayaan. Namun seiring dengan berkembangnya situasi global, FKUI tidak boleh cepat puas. Dalam menghadapi persaingan global tersebut, FKUI merumuskan seperangkat nilai-nilai budaya organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja para sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI.

Nilai-nilai budaya organisasi ini dikenal dengan nama I'Ve Care yang merupakan akronim dari *Integrity*, *Visionary*, *Excellence*, dan *Care for Others*. *Integrity* berarti menjalankan tugas dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab, jujur, terpercaya, bermartabat, serta menjunjung tinggi etika profesi. *Visionary* berarti memiliki wawasan dan kemampuan untuk menjadi yang terkemuka berlandaskan kemanusiaan dalam upaya mencapai masyarakat yang sehat dan sejahtera. *Excellence* berarti memiliki kreativitas, selalu berinovasi, serta melakukan perbaikan berkesinambungan untuk menghasilkan karya unggul. Terakhir, *Care for Others*, berarti peduli terhadap sesama, memiliki budaya menolong melalui empati, kepedulian, kesantunan, kebersamaan, dan kesejawatan dalam melayani.

Dalam proses penanaman nilai-nilai budaya organisasi ini dibutuhkan sebuah komunikasi organisasi yang baik pula. Permasalahan yang dihadapi, proses penanaman nilai budaya organisasi dirasa belum maksimal. Peneliti melihat, komunikasi organisasi dan peran pimpinan sebagai contoh, tidak berfungsi maksimal. Hasilnya, belum ada perubahan perilaku utama yang memaknai nilai-nilai budaya organisasi yang dirumuskan.

TINJAUAN PUSTAKA

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

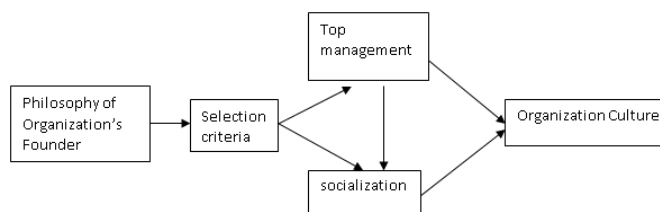
Komunikasi organisasi dapat dilihat sebagai “proses mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan menyebarkan komunikasi yang memungkinkan organisasi berfungsi (France, Monge, & Russel, 1977).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi untuk menuntun perilaku dari anggota organisasi tersebut (Wood, et al, 2011). Pendapat lain mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut (Robbins, 1996). Tidak hanya sebuah konsep, budaya organisasi merupakan sebuah perspektif penting yang terbatas yang harus dipahami sebagai perilaku dari para individu dan kelompok dalam sebuah organisasi.

Menurut pandangan Poerwanto (2008), budaya organisasi memiliki lima peran yaitu (1) memberikan rasa identitas dan kebanggaan bagi karyawan, menciptakan perbedaan yang jelas antar organisasi satu dengan lainnya; (2) mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang; (3) memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan; (4) menciptakan pola adaptasi; dan (5) membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.

Stephen P. Robbins dalam bukunya membuat sebuah alur pembentukan budaya organisasi melalui model berikut.

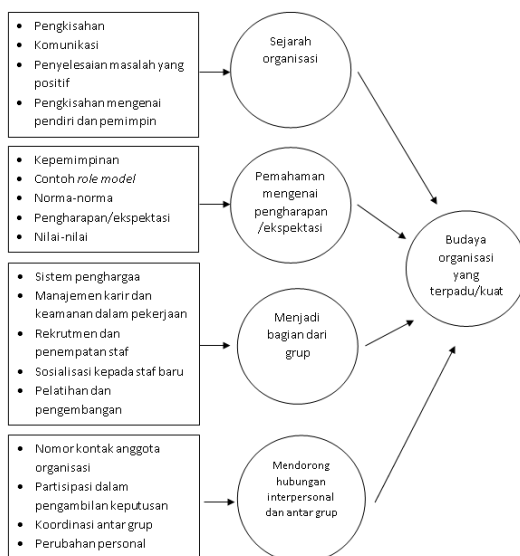


Gambar 1. Alur pembentukan Budaya Organisasi oleh Stephen P. Robbins

Sumber: Stephen P. Robbins. *Essentials of Organizational Behaviour: Second Edition*. (Prentice Hall: Singapore, 1984). Hal. 215-216

James L. Gibson mengilustrasikan evolusi budaya dan keluaran yang diharapkan melalui model “*The Core of a Positive Culture*”. Model ini mengembangkan kesatuan metode dan

prosedur yang dapat digunakan oleh para pimpinan untuk membantu perkembangan budaya organisasi yang kuat.



Gambar 2. The Core of a Positive Culture

Sumber: James L. Gibson, et.all. *Organizations Behaviour, Structure Process, Thirteen Edition*. (McGraw Hill International Edition: Singapore, 2009). Hal. 34-35.

Nilai-nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai budaya organisasi merupakan bagian dari budaya organisasi. O'Reily, Chatman, dan Caldwell pada 1991 mengemukakan pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sifat individu. Nilai merupakan konsepsi-konsepsi yang ada dalam hidup (Koentjaraningrat, 1974).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dan pendekatan kualitatif. Paradigma konstruktivis memandang ilmu sosial

sebagai analisis sistematis terhadap *social meaningful action* melalui pengamatan langsung dan terperinci terhadap para pelaku sosial dalam kegiatan sehari-hari yang alamiah, agar mampu memahami dan menafsirkan bagaimana para pelaku sosial yang bersangkutan menciptakan dan memelihara/mengelola dunia sosial mereka.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, diskusi kelompok terarah, dan analisis dokumen. Sementara itu, instrumen yang peneliti gunakan adalah kuisioner terbuka dan/atau pedoman wawancara tidak terstruktur atau ada juga yang

hanya menggunakan catatan-catatan khusus dan alat rekaman suara dari peristiwa.

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memilih informan secara *purposive sample*. Pemilihan informan dengan cara tersebut sesuai dengan pemaparan dari Jalaludin Rakhmat (2005) yang memaparkan mengenai proses pemilihan informan pada proses wawancara. Teknik *purposive sample* dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan kriteria yang diinginkan. Informan yang dipilih harus dapat memberikan informasi yang terbaik dan bersedia untuk mengisihkannya kepada peneliti mengenai pembentukan nilai budaya organisasi I've Care di FKUI. Informan yang dipilih akan mewakili seluruh elemen warga FKUI yaitu terdiri dari pimpinan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan mahasiswa.

Tidak hanya melalui proses wawancara, pengumpulan data juga dibantu oleh penelusuran data tertulis, studi pustaka, berbagai literatur, dan observasi lingkungan komunikasi organisasi internal.

Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan alur pembentukan Budaya Organisasi yang dirumuskan oleh Stephen P. Robbins dan model "*The Core of a Positive Culture*" yang dirumuskan oleh James L. Gibson.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembentukan budaya organisasi I'Ve Care dianalisis menggunakan alur pembentukan Budaya Organisasi oleh Stephen P. Robbins dan model "*The Core of a Positive Culture*" dari James L. Gibson.

Filosofi pembentukan *I'Ve Care* diawali dengan belum adanya pandangan atau nilai-nilai yang sama dalam berperilaku. Saat itu pimpinan menyadari betul perlunya semangat yang sama dalam membangun FKUI. Pemikiran awal inilah yang mengawali perumusan *I've Care*.

Jika melihat alur pembentukan budaya organisasi tersebut, sebuah budaya organisasi tidak akan dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi. Perkembangan organisasi juga sangat tergantung pada kemampuan pemimpin. Secara tidak langsung, pemimpin yang akan menyosialisasikan budaya organisasi secara komprehensif. Perilaku individual para pemimpin dalam kehidupan sehari-hari akan menjadi suri tauladan bagi sivitas akademika dan tenaga kependidikan lainnya. Salah seorang informan mengemukakan bahwa tokoh-tokoh di jajaran

dekanat dan para guru besar haruslah dapat menjadi *role model*.

Setelah perumusan nilai-nilai budaya organisasi selesai, maka tugas berikutnya adalah menyosialisasikannya. Untuk itu, berbagai bentuk sosialisasi mulai disebar di berbagai lokasi FKUI melalui berbagai kanal. Artefak media sosialisasi berupa banner, poster, spanduk, dan umbul-umbul.

Selain melalui media publikasi, sosialisasi juga dilakukan melalui kegiatan pelatihan dan workshop.

Berikutnya yaitu analisis dan interpretasi data melalui skema pembentukan budaya organisasi "*The Core of a Positive Culture*" melalui metode sejarah organisasi yang meliputi pengkisahan, komunikasi, penyelesaian masalah yang positif, dan pengkisahan mengenai pendiri dan pemimpin.

Melalui metode sejarah organisasi, anggota organisasi disadarkan akan kisah sejarah berdirinya FKUI. Sejarah panjang membawa FKUI menjadi fakultas kedokteran acuan bagi puluhan fakultas kedokteran di Indonesia. Komunikasi tentunya menjadi alat utama dalam proses pembentukan budaya organisasi melalui berbagai upaya sosialisasi. Salah seorang informan menyampaikan bahwa komunikasi yang terjadi di FKUI hanya berjalan satu arah, yaitu dari atas ke bawah. Untuk meningkatkan kualitas kerja dan menerapkan *I'Ve Care* dengan optimal, perbaikan komunikasi harus dilakukan.

Komunikasi yang baik ini nantinya akan mengantarkan pada penyelesaian masalah yang positif. Ada beberapa unit yang memiliki alur komunikasi yang baik sehingga mudah untuk bertukar pikiran dalam menyelesaikan masalah bersama secara solutif. Namun sayangnya tidak semua unit memiliki alur komunikasi yang sama baiknya. Lebih lanjut, terkait dengan sejarah panjang FKUI dan orang-orang hebat yang terlahir, pengkisahan mengenai prang-orang hebat tersebut juga dapat menjadi sumber kekuatan dalam sosialisasi budaya organisasi. Kisah-kisah tersebut diharapkan dapat memotivasi para anggota organisasi untuk terus berperilaku baik.

Metode berikutnya yaitu melalui pemahaman mengenai pengharapan yang meliputi kepemimpinan, *role model*, norma-norma, pengharapan, dan nilai-nilai. Proses pembentukan budaya organisasi tentu akan dapat berjalan baik dengan kepemimpinan yang baik, adanya *role model*, norma-norma yang jelas,

pengharapan terkait perubahan perilaku serta nilai-nilai yang dirumuskan secara jelas.

Berikutnya yaitu menjadi bagian dari grup yang meliputi sistem penghargaan, manajemen karier dan keamanan dalam pekerjaan, rekrutmen dan penempatan staf, sosialisasi kepada staf baru, serta pelatihan dan pengembangan.

Salah satu karakteristik dari budaya organisasi adalah adanya *reward system* (Viktor Tan, 2002). Sistem ini akan meningkatkan iklim kompetisi dari sisi yang positif. Reward yang diberikan tak harus melulu terkait dengan nominal. Bisa diberikan dalam bentuk apresiasi seperti '*best student*', '*best lecturer*', atau '*best employee*'. Mereka kemudian harus menjadi *agent of change* dan menularkannya kepada rekan bekerjanya. Melalui sistem *reward* dan *punishment* yang jelas, diharapkan para anggota organisasi dapat lebih mengaplikasikan nilai-nilai budaya I'Ve Care.

Faktor lain yang berpengaruh pada pembentukan budaya organisasi adalah rasa keterikatan (*sense of belonging*) anggota organisasi dengan organisasinya. Semakin organisasi dapat menumbuhkan rasa keterikatan pada sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI, maka mereka akan semakin sukarela dalam menerima berbagai peraturan dan kebijakan yang dirumuskan. Secara tidak langsung, perbedaan status kepegawaian turut menyumbang perbedaan rasa keterikatan terhadap organisasi.

Proses rekrutmen dan kesesuaian penempatan staf juga turut menjadi factor dalam sosialisasi pembentukan nilai budaya organisasi. Dengan mendapatkan unit yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan ketertarikan seseorang, maka akan memaksimalkan produktivitas kerja, memberi rasa nyaman, aman, dan senang di lingkungan kerja. Perasaan ini secara tidak langsung akan meningkatkan rasa keterikatan terhadap organisasi. Jika ada anggota organisasi baru pun sebaiknya diberikan pemahaman terlebih dahulu mengenai I'Ve Care sebelum ia benar-benar mulai bekerja.

Hal lain yang perlu dilakukan adalah melakukan pelatihan dan pengembangan sebagai suatu media penting dalam pembentukan budaya organisasi. Pembentukan budaya organisasi tak hanya dikomunikasikan tetapi juga harus diperagakan dalam praktik.

Terakhir yaitu metode mendorong hubungan interpersonal dan antar grup yang meliputi nomor kontak anggota organisasi,

partisipasi dalam pengambilan keputusan, koordinasi antar grup, serta perubahan personal.

Pentingnya koordinasi dan komunikasi yang baik antar grup atau unit kerja adalah yang utama dalam sebuah organisasi. Pencapaian kerja yang maksimal (*excellent*) menandakan koordinasi dan komunikasi antar grup atau unit kerja dalam organisasi tersebut berjalan dengan baik.

Dalam upaya mendukung kelancaran berkomunikasi dan berkoordinasi antar anggota grup, kontak anggota organisasi sangatlah penting. Kontak disini dapat berupa nomor telepon seluler (baik milik pribadi mau pun yang dibekali kantor) atau alamat *e-mail*. Kedua jenis kontak tersebut merupakan media yang paling mudah dijangkau.

Salah satu upaya komunikasi dan koordinasi yang dilakukan adalah dengan melibatkan sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan diizinkan untuk memberikan pendapat, maka mereka akan merasa sebagai bagian dari FKUI. Tindakan tersebut dapat dilakukan dalam berbagai forum, pertemuan kecil mau pun besar.

Melalui kesempatan berpartisipasi, sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI secara tidak langsung sedang menerapkan nilai *integrity* dan *excellent*.

SIMPULAN

Pembentukan budaya organisasi I'Ve Care yang dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi di FKUI, sudah berjalan dengan baik. Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, hasil akhir pembentukan budaya organisasi tersebut belum optimal.

Peran pimpinan organisasi dan sosialisasi yang baik menjadi dua unsur penting dalam pembentukan budaya organisasi. Para pimpinan FKUI tentunya menjadi contoh, role model, dan teladan bagi seluruh sivitas akademika dan tenaga kependidikan. Untuk itu, menjadi penting bagi jajaran pimpinan untuk menciptakan kedekatan kepada sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI untuk menciptakan rasa hormat dan sungkan.. Kedekatan ini juga akan menciptakan rasa kebersamaan dalam 'rasa memiliki' FKUI sehingga kesadaran untuk menjalankan I'Ve Care akan muncul dengan sendirinya.

Unsur terpenting berikutnya yaitu sosialisasi. Tahap sosialisasi dilakukan dengan

menyelenggarakan berbagai pertemuan secara berkala seperti employee gathering, workshop, dan lainnya. Dalam pertemuan-pertemuan tersebut, ditanamkan nilai-nilai budaya organisasi *I'Ve Care*. Melalui kegiatan tersebut, diharapkan sivitas akademika FKUI dan tenaga kependidikan dapat mengetahui, memahami, dan menginternalisasi nilai-nilai budaya organisasi *I'Ve Care* dalam tiap aktivitasnya di FKUI.

Sosialisasi yang baik akan mengkomunikasikan sebuah kebijakan yang baik, yaitu penerapan *I'Ve Care*. Berdasarkan hasil penelitian, sosialisasi yang dilakukan FKUI terkait *I'Ve Care* sudah berjalan dengan baik namun masih ada yang belum optimal. Media komunikasi yang digunakan sudah tepat, baik lisan (workshop, sosialisasi bersama, dan lainnya) mau pun tulisan (spanduk, banner, flyer, umbul-umbul, poster, SMS gateway, dan lainnya). Secara umum, keseluruhan media komunikasi tersebut mudah dijangkau oleh seluruh sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI. Namun sayangnya sosialisasi ini tidak dilakukan secara berkelanjutan. Sosialisasi haruslah dilakukan dalam jangka panjang agar kebijakan tertanam dengan baik.

Terkait dengan belum optimalnya pembentukan budaya organisasi *I'Ve Care* di FKUI, terdapat beberapa faktor lain yang turut memengaruhi yaitu tidak adanya role model yang dapat dijadikan teladan, status kepegawaian yang berbeda di tiap karyawan, terbenturnya *I'Ve Care* dengan budaya organisasi rumah sakit jejaring, dan belum adanya sistem *reward-punishment* yang baik.

Terakhir, berdasarkan hasil wawancara dari para informan, perencanaan yang baik tidak akan sempurna tanpa adanya monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi menjadi fase terpenting untuk melihat keberhasilan sebuah sosialisasi. Menjadi suatu kelemahan dalam pembentukan budaya organisasi *I'Ve Care*, fase monitoring dan evaluasi seakan luput dari perencanaan. Sehingga level keberhasilan pembentukan nilai budaya organisasi tidak terukur.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan, dan diskusi yang dilakukan, dapat disarankan proses pembentukan budaya organisasi *I'Ve Care* sebagai berikut:

- Pimpinan tertinggi

Dalam pembentukan budaya organisasi, peran pimpinan tertinggi sangatlah penting. Pimpinan FKUI memegang peranan penting dalam memberi contoh bagi sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI bagaimana seharusnya menerapkan nilai-nilai budaya organisasi *I'Ve Care* dalam aktivitas sehari-hari.

Sebagai *role model*, tentunya para pimpinan harus menciptakan hubungan baik, komunikasi secara terbuka, dan meningkatkan rasa saling menghargai dengan sivitas akademika dan tenaga kependidikan.

Jika suasana dan citra tersebut sudah berhasil diciptakan, maka dapat dipastikan seluruh anggota organisasi akan dengan sukarela mencontoh apa yang dilakukan oleh para pimpinan.

• Sosialisasi

Dari hasil penelitian yang didapat, walau pun sosialisasi sudah dilakukan dengan baik, namun hasil yang didapat belum maksimal. Diperlukan konsistensi dan keberlanjutan sosialisasi agar *I'Ve Care* semakin tersosialisasikan dengan sempurna.

Sosialisasi juga tidak hanya dilakukan kepada anggota organisasi yang sudah berada di dalamnya, tetapi juga kepada individu yang akan segera bergabung (staf pengajar baru, tenaga kependidikan baru, serta mahasiswa baru) menjadi sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI melalui pertemuan khusus.

• Manajemen karier dan status kepegawaian

Sehubungan dengan adanya perbedaan status kepegawaian yang juga membedakan karakter tiap anggota organisasi, maka sebaiknya diberlakukan sistem kepegawaian yang leboh adil dan merata. Sehingga akan terpupuk rasa pengabdian atau loyalitas terhadap FKUI. Situasi ini juga dapat meminimalisir *turn over* yang tinggi sehingga pembentukan budaya organisasi dapat dijalankan secara jangka panjang dan berkelanjutan.

• Sistem penghargaan dan konsekuensi

Pada tiap perencanaan pembentukan budaya organisasi, tujuan akhir yang ingin dicapai adalah perubahan perilaku. Maka, evaluation attitude menjadi tahapan penting. Jika evaluation attitude menunjukkan arah yang positif (terjadi perubahan perilaku), maka pembentukan budaya organisasi dinyatakan berhasil.

Terdapat dua cara dalam melakukan evaluasi ini yaitu *audience participation* dan *direct observation*. Pada audience participation

dapat dipilih orang-orang yang menerima apresiasi sebagai *best student*, *best employee*, atau *best lecturer*. Melalui pemberian apresiasi ini diharapkan para penerimanya akan tersentuh secara emosional (adanya rasa bangga) untuk semakin menerapkan nilai-nilai budaya organisasi sebagai pedoman berperilaku dan dapat membagikan kepada rekannya yang lain sebagai *agent of change*.

Tentunya disediakan penghargaan (*reward*) bagi mereka yang tercatat menerapkan nilai-nilai budaya organisasi di tiap aktivitas sehari-harinya. Sebaliknya jika ada anggota organisasi yang tidak melakukan perilaku sesuai nilai-nilai I'Ve Care, maka juga akan diberikan konsekuensi. Pemberlakuan *reward and consequences* ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran dan mendisiplinkan para sivitas akademika dan tenaga kependidikan FKUI dalam menerapkan I'Ve Care.

Sementara itu, *direct observation* dilakukan dengan cara melihat sekeliling bagaimana nilai-nilai budaya organisasi tersebut memang sudah menjadi *attitude* bagi seluruh anggota organisasi. *Reward and consequences* juga dapat diberikan berdasarkan pengamatan ini.

- Komunikasi organisasi

FKUI harus memperbaiki alur komunikasi organisasinya untuk meningkatkan kualitas komunikasi internal. Alur komunikasi ini harus dapat dilakukan tidak hanya dari atas ke bawah, namun juga dari bawah ke atas, bahkan horizontal.

- Pengawasan dan evaluasi

Pengawasan dan evaluasi merupakan hal penting dalam sebuah perencanaan, termasuk dalam perencanaan pembentukan budaya organisasi I'Ve Care. Salah seorang informan mengakui bahwa pengawasan dan evaluasi ini menjadi kelemahan dalam keberlangsungan perencanaan pembentukan budaya organisasi I'Ve Care.

Evaluasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *evaluation awareness* yang berfokus pada isi pesan, dan *evaluation action* yang berfokus pada implementasi nilai-nilai budaya organisasi.

Evaluation awareness dapat dilakukan dengan mengukur secara kuantitatif *messages exposure* dan *readability measure* melalui penyebaran kuisioner. Sementara *evaluation action* dapat dilakukan dengan melakukan *audience feedback* dan *benchmark studies*. *Audience feedback* meliputi wawancara

mendalam dan *focus group discussion*. *Benchmark studies* dapat dilakukan dengan membandingkan perilaku antara sebelum dan sesudah disosialisasikan I'Ve Care.

Sebagai penutup, budaya organisasi merupakan hal penting yang harus dimiliki sebuah perusahaan, institusi, atau organisasi. Pembentukan budaya organisasi pun harus dilakukan dengan baik, jangka panjang, dan konsisten.

Jika budaya organisasi sudah tertanam dengan baik, maka perilaku anggota organisasinya dapat dipastikan dapat mendukung visi dan misi organisasi. Budaya organisasi yang baik akan menunjang perusahaan, institusi, atau organisasi untuk mudah beradaptasi dengan persaingan dan perubahan yang ada di lingkungan luarnya.

Studi ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pembentukan budaya organisasi, khususnya pada sebuah institusi pendidikan tinggi melalui berbagai faktor yang memengaruhi pembentukan budaya organisasi, dan pentingnya pengawasan dan evaluasi pada sebuah perencanaan pembentukan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonius, S. (2010). Analisis Pengembangan Nilai-nilai Budaya Organisasi dalam Kerangka Implementasi Model 7S McKinsey di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI.
- Cassell, C., & Gillian S. (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. Sage Publication, London.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Divisi Buku Perguruan Tinggi PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Dawson, C. (2002). *Practical Research Methodes: A User Friendly Guide to Mastering Research*. How to Books, UK.
- Denzin, N. K., & Yvonna S. L. (2009). *Handbook of Qualitative Research Edisi Bahasa Indonesia*. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dewimerdeka, M.K. 2015. Tiap Dua Hari, Satu Perguruan Tinggi Muncul di Indonesia. *Tempo.Co*.<http://nasional.tempo.co/read/news/2015/06/04/079672015/tiap-dua->

-
- hari-satu-perguruan-tinggi-muncul-di-indonesia, diakses pada 13 Juni 2015.
- Doorley, J. & Helio F. G. (2011). *Reputation Management, 2nd Edition*. Routledge, New York.
- Emzir. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Rajawali Pers, Divisi Buku Perguruan Tinggi PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Faisal, S. (2005). *Format-format Penelitian Sosial*. Divisi Buku Perguruan Tinggi PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Furchan, A. (1992). *Pengantar Metoda Penelitian Kualittif*. Penerbit PT Usaha Nasional, Surabaya.
- Furqon, C. Budaya Organisasi. diakses dari www.academia.edu/6755844/Budaya_Organisasi_BUDAYA_ORGANISASI pada Senin, 1 Juni 2015, 11.40 WIB.
- Gani, P.K. 2014. Pentingnya Nilai Budaya. www.lspr.edu/pritakemalgani/pentingnya-nilai-budaya-bagi-organisasi "Pentingnya Nilai Budaya Bagi Organisasi," diakses pada 20 November 2014.
- Gibson, J.L., et al. (2009). *Organizations Behaviour, Structure, Processes, Thirteen Edition*. McGraw Hill International Editions, Singapore.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication, Sixth Edition*. Mc Graw Hill United, States of America.
- Hardjana, A. (2000). *Audit Komunikasi Teori dan Praktek*. PT Grasindo, Jakarta.
- Jablin, F.M., & Linda L. P. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advanced in Theory, Research and Methods*. Sage Publications United, States of America.
- Irawati, D. (2009). Implementasi Nilai-nilai Budaya Organisasi melalui Sosialisasi Budaya Organisasi. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Purworejo*.
- Kountur, R.D.M.S. (2003). *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Penerbit PPM, Jakarta.
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A Step by Step Guide for Beginners*. Sage Publication, Malaysia.
- Lubis, S. B. H., & Martani H. (2009). *Pengantar Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Copyright Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI.
- Moleong, Lexy J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Rosdakarya, Bandung.
- Muhammad, F., & Djaali. (2005). *Metodologi Penelitian Sosial: Edisi Revisi*. PTIK Press & Restu Agung, Jakarta.
- Mulyana, D. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Penerbit PT Rosdakarya, Bandung.
- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pace, R. W. & Don F. F. (1998). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Versi Bahasa Indonesia)*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung, Bandung.
- Poerwanto. (2008). *Budaya Perusahaan*. Pustaka Pelajar, Jogjakarta.
- Prasetyo, B., & Lina M.J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Purwanto, S. (2009). *Iklim Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal)*. PT. Fortune Indonesia, Tbk).
- Rajmatha Devi. (2005). Evaluasi Pelaksanaan Komunikasi di dalam Organisasi: Penyebaran Informasi Program Sistem Pengelolaan Kinerja di PT Sucofindo (Persero)
- Rakhmat, J. (2005). *Metode Penelitian Komunikasi*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Robbins, S. P. (1984). *Essentials of Organizational Behavior: Second Edition*. Prentice Hall, Singapore.
- Sabarguna, B. S. (2008). *Analisis Data pada Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Saidi, W., & Tim MSDM Universitas Tarumanegara. (2012). *Modul Perkuliahan: Perilaku Manusia dalam Organisasi, 21 Wawasan Spektakuler dalam Menunjang Keberhasilan*. Percetakan Sendiri, Jakarta.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research: Third Edition*. Sage Publication, London.
- Smith, R.D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations, Second Edition*. Lawrence Erlbraum Associates, Inc, USA.

-
- Sofyandi, H., & Iwa G. (2007). *Perilaku Organisasional*. Graha Ilmu, Jogjakarta.
- Somantri, G.R. (Desember 2005). Memahami Metode Kualitatif. *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 09 No. 2.
- Sun, Shili. (Desember 2008). Organizational Cultures and It'S Themes. *International Journal of Business and Management*, Vol. 3 No. 12.
- Tohirin. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Rajawali Pers, Divisi Buku Perguruan Tinggi PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.